

Dossier suivi par : Marie BRANDEBOURGER  
Unité : Conseil territorial

## Compte rendu du Groupe de Travail n°2 du 23 janvier 2020 Evaluation GPEC et déploiement d'un projet de mutualisation

### Membres présents :

M. Jean-Charles DE BELLY,  
Mme Lydie RICHY,  
Mme Sandrine MANSION,  
M. Vincent CLAUDEL,  
Mme Laure STEYER,

Mme Sophie ALLEAUME,  
M. Adrien BERGMANN,  
Mme Jennifer LALLEMENT,  
Mme Véronique THOMAS,  
Mme Emilie DUGUE,

### Membres absents excusés :

M. Gilles JOLAIN,  
Mme Anne OMHOVER,  
M. Gilles SOULIER,  
M. Jacques PERANTONI,  
M. René CAILLOUX,

Chef de projet : Mme Ophélie FACEN,

Animatrice : Mme Marie BRANDEBOURGER, conseillère en organisation IN-PACT GL.

Référence : Document de présentation annexé

### 1. Rappel des objectifs de la rencontre

Ce second groupe de travail avait pour objectifs de :

- Présenter les pistes de mutualisation envisagées par le COPIL
- Dégager des axes de travail qui correspondent à la fois aux attentes du COPIL et au bilan réalisé lors du 1<sup>er</sup> groupe de travail.
- Identifier les freins et opportunités des actions envisagées
- Choisir l'action à déployer de manière prioritaire sur laquelle le travail collectif sera poursuivi

### 2. Déroulement de la rencontre

A l'issue des travaux réalisés en COPIL et lors du 1<sup>er</sup> groupe de travail, nous avons constaté qu'il y a deux axes de lecture des éléments à travailler :

- **Un axe stratégique** relatif au pilotage de la mutualisation et à la gouvernance :
  - Sur les orientations souhaitées des axes déjà existants
  - Sur le développement de nouveaux projets
- **Un axe opérationnel** qui met en évidence le travail à réaliser au sein des services

Nous avons identifié 5 axes de travail à approfondir lors de la séance :

- Stratégiques :
  - **Renforcer la gouvernance de la mutualisation** (relations et procédures de travail entre l'intercommunalité et les communes) : il permettra de définir les modalités de travail et d'échanges entre les élus municipaux et intercommunaux.

- **Spécialiser les agents** : il s'agit d'un élément qui revient sur les 3 services étudiés lors du 1<sup>er</sup> groupe de travail (service technique, attractivité éducative et secrétaires de mairie).
  - **Piloter les ressources humaines et les finances au travers d'un service commun** : ce projet peut faciliter le déploiement des éléments identifiés comme des points d'amélioration lors du 1<sup>er</sup> groupe de travail (formation, spécialisation, réduction de la précarité des emplois, réaliser des achats groupés etc.).
  - **Créer un service mutualisé relatif au développement durable** : ce projet est proposé par le COPIL, des actions relatives au développement durables sont déjà organisées de manière transversale. Etudier ce projet permettra de vérifier s'il s'agit d'une priorité ou non.
- Opérationnel :
- **Créer des outils et de procédures de travail partagés** : à l'issue des 1<sup>ers</sup> travaux, pour l'ensemble des services, cette thématique est récurrente.

Après un temps de réflexion individuel, **pour chaque axe de travail**, il a été proposé de mettre en évidence collectivement les facteurs internes et externes qui peuvent favoriser ou freiner le développement des projets :

- **Forces** : acteurs qui influencent positivement l'atteinte des résultats souhaités, ce sur quoi vous pouvez vous appuyer
  - Que fait-on exceptionnellement bien?
  - Quelles sont nos meilleures ressources, nos expertises, nos compétences?
  - Qu'est-ce que les autres disent de positif sur nous?
- **Faiblesses** : facteurs qui influencent négativement l'atteinte des résultats souhaités, ceux que vous devez améliorer.
  - Que pourrait-on faire de mieux?
  - Où sommes-nous vulnérables?
  - Quelles critiques les autres font sur nous?
- **Opportunités** : facteurs externes dont on peut tirer parti pour atteindre les résultats souhaités
  - Quelles sont les opportunités que nous connaissons mais que nous n'exploitons pas assez?
  - Quelles sont les tendances émergentes dont nous pourrions tirer profit?
- **Menaces** : acteurs externes qui peuvent nuire ou compromettre l'atteinte des résultats souhaités.
  - Quels sont les obstacles externes qui nous empêchent d'avancer?
  - Quels changements à venir pourraient nous rendre vulnérables?
  - Est-ce le bon moment pour réaliser ce qu'on veut faire?

Ces éléments constituent **des raisons pour** ... mettre en place ce projet ou **des raisons pour ne pas** ...le mettre en œuvre tout de suite.

La mise en évidence de ces éléments, **doit permettre aux membres** du groupe de travail **de réaliser un choix éclairé** quant à l'axe de travail à développer de manière prioritaire.

### 3. Synthèse des éléments recueillis

| <b>Renforcer la gouvernance de la mutualisation</b>   |   |
|---|---|
| <i>Toutes les raisons pour ...</i>  | <i>Toutes les raisons pour ne pas ...</i>   |
| <p>La nécessité de consolider les relations entre les élus municipaux et les agents intercommunaux, pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fluidifier le passage d'informations (entre élus municipaux et services intercommunaux)</li> <li>- éviter les consignes contradictoires (données par les élus municipaux)</li> </ul> <p>La nécessité de consolider la gouvernance pour redéfinir une procédure permettant le retrait d'une commune d'un service commun</p> <p>Favoriser le bien être des agents et garantir leur équité de traitement en formant les élus au management de proximité (projet en cours de développement en partenariat avec l'ADM 54)</p> <p>L'existence d'une charte de gouvernance</p> <p>Le travail en cours sur le projet d'administration et les valeurs qui guident l'action des services</p> <p>L'existence de bonnes pratiques sur lesquelles s'appuyer</p> <p>Le développement en cours de « l'application travaux », outil qui permettra d'organiser la relation élus / services mutualisés</p> <p>Des agents qualifiés, en capacité de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- piloter la gouvernance</li> <li>- assurer un relai terrain dans une posture de « médiateur »</li> <li>- relayer les informations (secrétaires de mairie)</li> </ul> <p>Un projet qui ne nécessite pas de moyen financier supplémentaire</p> | <p>Le calendrier électoral</p> <p>La surcharge du calendrier des élus municipaux après les élections avec le risque de ne pas faire de la gouvernance une priorité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prise de connaissance de l'environnement intercommunal et des enjeux,</li> <li>- prise de connaissance des dossiers municipaux</li> </ul> <p>La disponibilité des élus (élus en activité professionnelle etc.)</p> <p>Ne pas avoir un élu intercommunal unique en charge des questions de gouvernance (Exemple : un Vice – Président chargé de la relation aux communes, du projet de territoire et de la mutualisation)</p> <p>Le risque d'ingérence de l'intercommunalité dans les affaires et les questions de gouvernance municipale</p> <p>Le manque :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de conscience ou de volonté des élus locaux à questionner leurs pratiques</li> <li>- d'appétence des élus locaux pour la formation</li> </ul> <p>Les enjeux et réalités politiques du territoire</p> |

| <b>Spécialiser les agents</b>   |   |
|---|---|
| <i>Toutes les raisons pour ...</i>  | <i>Toutes les raisons pour ne pas ...</i>   |
| <p>La polyvalence ne suffit pas dans un environnement de plus en plus complexe</p> <p>Garantir un service public performant</p> <p>Simplifier le travail en réseau et créer des synergies entre les équipes par une ingénierie pluridisciplinaire</p> <p>Valoriser les compétences des agents</p> <p>Etre rassuré en ayant un domaine d'expertise pour réaliser « une tâche unique » dans laquelle les agents ont de solides compétences</p> <p>Favoriser le bien être au travail en réalisant des missions pour lesquelles les agents ont une appétence et une compétence spécifique</p> <p>S'appuyer sur des agents volontaires, moteurs de la spécialisation sans l'imposer aux agents</p> <p>Renforcer le sentiment d'appartenance à l'intercommunalité</p> <p>Un service ressources humaines structuré et une politique de formation favorable</p> <p>Des partenaires externes qui peuvent soutenir le déploiement de ce projet (CDG 54, CNFPT etc.)</p> <p>La volonté politique de tendre vers plus de spécialisation des agents et plus d'ingénierie</p> <p>Des services suffisamment matures</p> <p>Des encadrants intermédiaires en capacité d'accompagner les agents dans le changement</p> | <p>Des métiers attachés à la polyvalence</p> <p>Le souhait des agents de ne pas se spécialiser</p> <p>S'assurer que le volume de travail est suffisant pour réaliser des missions spécifiques (taille critique)</p> <p>Définir les besoins pour fixer un socle minimum de polyvalence et un taux de spécialisation</p> <p>Définir les limites entre le travail en régie par des agents spécialisés et l'appel à des entreprises extérieures</p> <p>Revoir l'organisation interne pour assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la refacturation aux collectivités</li> <li>- le suivi des services effectués</li> <li>- la programmation des travaux (agilité)</li> </ul> <p>La nécessiter de changer de culture en passant d'une mise à disposition d'agents à une mise à disposition de services</p> <p>L'attachement des élus aux référents</p> <p>La résistance aux changements : mobilité, formation, management agile</p> <p>La méconnaissance des compétences des agents</p> <p>L'étendue géographique du territoire et l'impact que les déplacements peuvent avoir : financier, temps de déplacement</p> <p>Le temps nécessaire à la mise en place de ce projet</p> |

### Créer des outils et de procédures de travail partagés

| <i>Toutes les raisons pour ...</i>   | <i>Toutes les raisons pour ne pas ...</i>   |
|--|---|
| <p>Des outils existants à développer (gestion électronique de documents, InterStis, application travaux)</p> <p>Le livret d'accueil des nouveaux agents</p> <p>La nécessité d'insuffler une culture de l'évaluation : outils et capacité d'analyse</p> <p>La réalisation de bilans à la demande des partenaires externes</p> <p>Le rapport d'activité</p> <p>S'inscrire dans une politique d'amélioration continue de la qualité des services proposés</p> <p>Harmoniser les canaux de transmission des informations et favoriser la connaissance qu'ont les agents des projets de l'intercommunalité</p> <p>Harmoniser les pratiques entre les différents services par le développement de procédures</p> | <p>L'existence de procédures spécifique au sein des différents services (ex : classeur des communes aux services techniques) et les besoins différents que les services peuvent avoir</p> <p>La nécessiter de se former aux techniques de l'évaluation</p> <p>Déterminer des indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant l'évaluation des projets conduits</p> <p>La volonté des agents de s'informer et de partager l'information</p> <p>Le temps nécessaire à la mise en place de procédures et au développement d'outils communs.</p> |

### Créer un service mutualisé relatif au développement durable

| <i>Toutes les raisons pour ...</i>  | <i>Toutes les raisons pour ne pas ...</i>   |
|---|---|
| <p>Les compétences des agents intercommunaux</p> <p>Le développement durable est déjà une préoccupation introduite dans les politiques existantes (labels agenda 21)</p> <p>Etendre l'action de l'ambassadeur des déchets sur les questions de mobilité et d'économie d'eau</p> <p>Conduire une politique d'achats responsables au travers d'un service mutualisé</p> | <p>Des services intercommunaux qui ne sont pas en capacité de développer ce nouveau service pour l'instant</p> <p>Le calendrier législatif du transfert de la compétence eau et assainissement pour 2026 et l'étude d'impact en cours</p> <p>La nécessité de ne pas prendre en compte uniquement l'environnement mais d'avoir une réflexion globale sur les enjeux sociaux et économique (3 piliers du développement durable)</p> <p>Le projet de territoire</p> <p>Le recrutement en cours d'un agent ayant des fonctions de conseiller en énergie partagé et s'inscrivant dans une démarche Cit'ergie</p> |

| <b>Piloter les ressources humaines et les finances au travers d'un service commun</b>   |   |
|---|---|
| <i>Toutes les raisons pour ...</i>  | <i>Toutes les raisons pour ne pas ...</i>   |
| <p>Les compétences des services existants</p> <p>Transmettre les savoirs et valoriser les expertises</p> <p>La complexité des missions à assumer par ces services municipaux (RIFSEEP, fiscalité etc.)</p> <p>La fermeture de la trésorerie</p> <p>Mettre en place un système de gestion plus souple au bénéfice des communes</p> <p>La demande de certaines communes de bénéficier de ce type de services et les conseils qui sont déjà apportés par l'intercommunalité (sans cadre formalisé).</p> <p>Poursuivre les achats groupés dans un cadre réglementaire simplifié (consommables, emprunts)</p> <p>Faciliter le transfert des agents et les mobilités sur le territoire</p> <p>L'existence d'un plan de formation union à destination des agents du territoire et son extension possible vers un plan de formation intercommunal</p> <p>Mettre en place une politique sociale unique en faveur des agents du territoire</p> <p>Actionner un levier supplémentaire pour tendre vers une administration locale partagée (ALP)</p> <p>Des infrastructures existantes qui peuvent être réhabilités pour accueillir plus d'agents</p> <p>Le déploiement en cours d'une connexion internet très haut débit</p> | <p>Le temps nécessaire à la mise en place d'un service commun RH et finances</p> <p>La volonté des élus locaux</p> <p>Le risque d'ingérence de l'intercommunalité dans les affaires « régaliennes » des communes</p> <p>Garantir la confidentialité et le secret professionnel dans les domaines sensibles à gérer</p> <p>Le manque de spécialisation des agents</p> <p>Un territoire à cheval sur deux départements qui complexifie les dispositifs à mettre en place (régime local, partenaires différents etc.)</p> <p>Les transferts de compétences et services communs mis en place qui induisent un nombre d'agents de moins en moins important dans les communes</p> <p>Le coût induit par la mise en place de ce type de services (moyens humains et investissement à réaliser dans les infrastructures et logiciels)</p> <p>L'absence de service informatique</p> <p>La capacité des logiciels actuels à gérer l'ensemble des domaines visés</p> |

#### **4. Le choix de l'axe de travail à développer**

A l'issue du travail, les participants ont exprimés un intérêt pour poursuivre les travaux sur l'axe relatif à la gouvernance. En effet, cet axe est important car il est un **préalable essentiel au déploiement de toutes les autres actions.**

Afin de prioriser les projets, les participants ont été invités à choisir :

- le **projet prioritaire** sur lequel les travaux du groupe seront poursuivis : renforcer la **gouvernance** de la mutualisation
- celui qui sera conduit **dans un second temps** : **spécialiser** les agents
- celui qui n'est **pas une priorité** : créer un service mutualisé relatif au **développement durable**

## 5. Suite à donner

Le partage de cette synthèse sur la plateforme d'échange InterStis peut permettre à chacun des membres du groupe de travail d'alimenter les travaux, s'il le souhaite.

**Le COPIL sera informé du choix réalisé et devra valider cet axe de travail.**

Lors des prochaines rencontres, le groupe sera chargé de définir conjointement :

- les objectifs et attentes relatives au renforcement de la gouvernance de la mutualisation,
- les modalités et moyens à mettre en œuvre pour permettre de renforcer la gouvernance de la mutualisation.